

FRUTI ARTE S.A.S

Informe Final de Investigación - IFI

CLAUDIA LUCIA GONZÁLEZ CAMACHO

NANCY PÉREZ BERRIO

Facultad de Postgrados

Bogotá, D.C.

Especialización en Administración Financiera

Informe Final de Investigación - IFI

Universidad EAN

Marzo de 2012

i. TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION	6
RESUMEN EJECUTIVO	9
MÓDULO 1: NATURALEZA DEL PROYECTO	14
1.1 Justificacion	14
1.2 Nombre De La Empresa	15
1.3 Tipo De Empresa:	15
1.4 Ubicación Y Tamaño	15
1.5 Misión	15
1.6 Visión.....	15
1.7 Objetivos.....	16
1.8 Ventajas Competitivas	16
1.9 Perfil De Los Emprendedores.....	18
MÓDULO 2: MERCADEO.....	20
2.1 Investigación De Mercados	20
2.1.1 Análisis Del Mercado	20
2.1.1.1 Perfil Del Cliente.....	21
2.1.1.2 Productos Sustitutos Y/O Complementarios.....	21

2.1.2 Análisis Del Sector.	22
2.1.3 Análisis De La Competencia.	25
2.2 Estudio De Mercado	27
2.2.1 Objetivo Del Estudio	27
2.2.2 Determinación De La Muestra.....	27
2.2.3 Tipo De Encuesta.....	28
2.2.4 Aplicación De Encuesta.....	30
2.2.5 Resultados Obtenidos	30
2.2.6 Conclusiones Del Estudio Realizado.....	34
2.3 Estrategias De Mercado	34
2.3.1 Estrategias De Precios	34
2.3.1.1 Análisis Competitivo De Precios	34
2.3.1.2 Precio De Lanzamiento.	35
2.3.2 Estrategias De Distribución.	35
2.3.3 Estrategias De Promoción.....	36
2.3.4 Estrategias De Comunicación.....	36
2.3.5 Estrategias De Servicio.....	36
2.4 Plan De Ventas.....	37
 MÓDULO 3: TÉCNICO (Producto y/o Servicio)	 39
3.1 Concepto Del Producto O Servicio.....	39
3.1.1 Descripción Básica.	39
3.1.2 Especificaciones Técnicas.	40
3.1.3 Uso Del Producto.....	41
3.2 Descripción Del Proceso Productivo	41

3.3	Estado De Desarrollo	42
3.4	Necesidades Y Requerimientos	42
3.4.1	Recursos Y Requerimientos Del Proceso Productivo.....	42
3.4.2	Insumos Y Materiales Del Proceso Productivo.	42
MODULO 4: ORGANIZACIÓN.....		45
4.1	Estructura Organizacional.....	45
4.1.1	Definición De Perfiles.	46
4.2	Análisis Dofa	49
4.3	Administración De Sueldos	50
4.4	Marco Legal De La Organización.	51
4.4.1	Constitución De La Empresa Y Aspectos Legales.....	51
MODULO 5. FINANCIERO		52
5.1	Inversiones	52
5.1.1	Sistema Contable de Fruti Arte.....	52
5.1.2	Capital Requerido.	52
5.1.3	Balance Inicial Proyectado.	53
5.1.4	Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado.	54
5.1.5	Flujo de Caja Presupuestado.....	57
5.1.6	Evaluación del Proyecto.	60
5.1.6.1	TIR, VAN y Recuperación de la Inversión.....	60
5.1.6.2	Flujo de Caja Neto.	60
5.1.6.3	Punto de Equilibrio.	61
5.1.6.4	Relación Costo/Beneficio.	62

5.1.7 Conclusiones de Estudio Financiero.....	62
---	----

CONCLUSIONES	62
--------------------	----

BIBLIOGRAFÍA.....	63
-------------------	----

ANEXO I FICHA BIBLIOGRAFICA

ii. TABLA DE FIGURAS, GRAFICOS Y TABLAS

Figura 1. Componentes competitivos operacionales	18
Figura 2. Arreglos Fruti arte	40
Figura 3. Diagrama de Flujo de proceso productivo Fruti arte.....	41
Figura 4. Organigrama de Fruti arte	45
Grafico 1. Hábitos del consumo de frutas en Colombia	22
Grafico 2. Producción total de frutas tropicales en Colombia.....	23
Grafico 3. Producción de frutas en Colombia	23
Grafico 4. Comercio exterior Colombiano Agropecuario 2002-2008.....	24
Tabla 1. Formulación de objetivos	16
Tabla 2. Tipología de clientes Fruti arte	21
Tabla 3. Productos sustitutos de Fruti arte.....	21
Tabla 4. Potencial de desarrollo Agrícola en Colombia	24
Tabla 5. Comparativo principales competidores	25
Tabla 6. Matriz del perfil competitivo	26
Tabla 7. Análisis competitivo de precios.....	34
Tabla 8. Estimación precio de venta.....	35
Tabla 9. Plan de ventas mensuales 2013	37
Tabla 10. Plan de ventas anual	38

Tabla 11. Ficha técnica de fruti arte	40
Tabla 12. Insumos del producto grande.....	43
Tabla 13. Insumos del producto mediano.....	43
Tabla 14. Insumos del producto pequeño	44
Tabla 15. Manual de funciones Gerente General	46
Tabla 16. Manual de funciones Asistente Administrativa.....	46
Tabla 17. Manual de funciones Operario.....	47
Tabla 18. Manual de funciones del Vendedor	48
Tabla 19. Análisis DOFA	49
Tabla 20. Nómina mensual de fruti arte	50
Tabla 21. Balance General de fruti arte.....	53
Tabla 22. Estado de resultados mensual	54
Tabla 23. Estado de resultados anual.....	56
Tabla 24. Flujo de caja mensual 2013	57
Tabla 25. Flujo de Caja Anual	59
Tabla 26. VPN, TIR Y PRI Fruti arte	60
Tabla 27. Flujo de Caja Neto.....	60
Tabla 28. Punto de equilibrio de fruti arte.....	61
Tabla 29. Relación costo/beneficio fruti arte.....	62

INTRODUCCION

Actualmente, la creación y sostenibilidad de empresas constituye uno de los ejes fundamentales para el desarrollo de un país debido a que el sector empresarial es uno de los principales actores del aparato productivo mediante el cual se estimula la inversión, el empleo y la optimización de los factores de la producción. Por lo anterior, es indispensable el surgimiento de personas emprendedoras y visionarias con la capacidad de llevar acabo oportunidades de negocio de manera exitosa.

El proceso de creación de empresas no es fácil, ya que inicialmente los emprendedores deberán enfrentar diversos obstáculos de tipo operacional, comerciales y financieros inmersos en el entorno. Sin embargo, los planes de negocio se definen como los mapas que guían su gestión mediante los cuales se consigue financiamiento, clientes, alianzas estratégicas, motivando al equipo gerencial y conservando la orientación del negocio.

iii. RESUMEN EJECUTIVO

CONCEPTO DEL NEGOCIO:

Nombre Comercial: Fruti Arte

Localización: La empresa estará ubicada en la ciudad de Bogotá, en el Norte de la ciudad. La proyección inicial es una empresa Pequeña.

Objetivos del Proyecto:

Corto Plazo (1 Año)

1. Crear programas de fidelización para nuestros clientes que nos garanticen el voz a voz y por consiguiente el crecimiento de nuestro mercado, mediante productos de excelente calidad, presentación, frescura y oportunidad que logren conquistar a cada cliente.
2. Buscar alianzas estratégicas con hoteles, mercados, floristerías, casas de banquetes con el fin de incursionar en canales comerciales más fuertes y robustos asegurando una mayor permanencia en el mercado.

Mediano Plazo (2 a 4 Años)

1. Implementar un programa de postventa en el cual podamos conocer la opinión de los clientes frente al producto.
2. Desarrollar nuevos diseños en los productos, se proyecta a hacer un lanzamiento de los mismos cada año.

Largo Plazo (5 Años)

1. A mediados del quinto año se proyecta la apertura de otros puntos en la ciudad, con el objeto de cubrir mayor mercado y reducir los costos de transporte para nuestros clientes y así se asegure su fidelidad con nuestra marca.
2. Se proyecta la apertura de puntos de venta al público incluyendo otros productos elaborados a base de frutas.

VENTAJAS COMPETITIVAS Y PROPUESTA DE VALOR

Comerciales:

1. Por la compra de su arreglo frutal, reciba gratis la tarjeta. Arreglos pequeños, se adhiere al recipiente. Arreglos medianos se incluye una tarjeta grande elaborada en dulce y con el mensaje que el cliente desee y para los arreglos Grandes incluye un globo decorativo con mensaje alusivo a la ocasión que el cliente requiera.
2. Permitir al cliente elegir el tipo de fruta que quiere en su arreglo. Dependiendo de su elección y la ocasión se dan las opciones del arreglo que se puede elaborar. Lo anterior, teniendo en cuenta que actualmente se ofrecen productos estándares y no hay la opción de cambiar el tipo de fruta.

Técnicas:

1. Frutiarte implementará moldes con diseños diferentes y exclusivos, algunos de ellos son moldes de animales, flores, figuras geométricas. Con estas se arma el arreglo respectivo.
2. También se ofrecerá al público arreglos en forma de figuras, ejemplo, la figura de un niño (a), globo, payaso, balón, entre otros. Actualmente, estas formas solo se presentan en las bases de los arreglos pero no en la forma de los mismos.

Operacionales:

Nuestra compañía contará con un simulador dentro de la página web que le permitirá al cliente al momento de hacer el pedido, seleccionar las frutas que desee incluir en sus arreglos.

Financieras:

Fidelización de Clientes: se entregará a cada cliente un número de orden de pedido, con este el cliente recibirá un 15% de descuento en el próximo pedido o puede transferir el número a otra persona y también se aplica el descuento. En la orden de pedido se detallará las reglas y condiciones que aplican.

PERFIL DE LOS EMPRENDEDORES

Área de Especialidad	Profesión	Nivel Formación		Dominio Idiomas	Experiencia Profesional
		Pre grado	Post grado		
1. Montaje y Administración de proyectos en todas las etapas administrativas	Contadora Pública	X	X		Amplia experiencia en el manejo de procesos administrativos y de presupuestos.
2. Formulación y Evaluación de Proyectos	Admin. de Empresas	X	X	Inglés	Asesoría de Proyectos para Pymes en la Alcaldía de Mosquera y el SENA

POTENCIAL DE MERCADOS EN CIFRAS:

Actualmente, las tendencias de consumo han cambiado considerablemente debido al creciente interés hacia los alimentos saludables, lo cual ha ocasionado un incremento sustancial en el consumo de frutas y verduras. En Colombia, las frutas se encuentran en cualquier ciudad con diferentes tamaños, colores, sabores y texturas por la diversidad de climas que posee nuestro país.

En cualquier recorrido por carreteras colombianas, a orillas del camino se encuentran atractivos puestos de frutas que decoran el paisaje y se constituyen como una alternativa de ingresos para sus productores y proporcionan la facilidad de compra a los viajeros.

Hábitos del Consumo de Frutas en Colombia

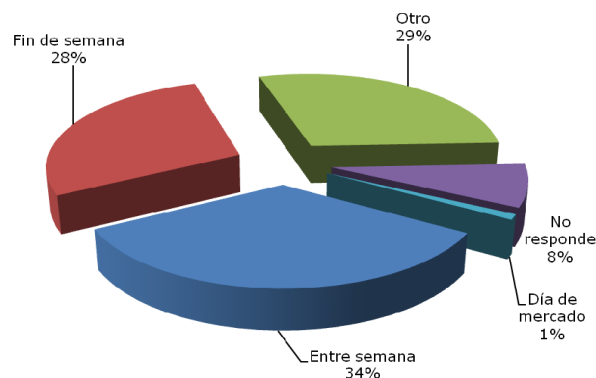


Gráfico No. 1. Hábitos de consumo de frutas en Colombia. Universidad Icesi, publicada Legiscomex, Inteligencia de mercados – Frutas exóticas en Colombia, Diciembre 3 de 2008.

Producción de Frutas en Colombia.

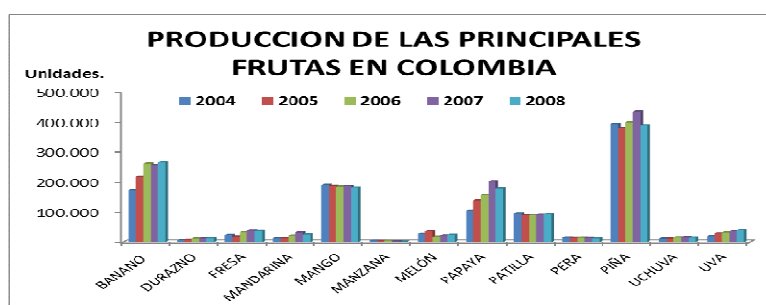


Gráfico No. 3. Fuente: Anuario Estadístico de Frutas y Hortalizas 2004 – 2008.

RESUMEN DE LAS INVERSIONES REQUERIDAS:

El monto de la inversión será de \$60.000.000, lo cuales se obtendrán por el aporte de los socios (\$30.000.000) y solicitud de un crédito bancario (\$30.000.000). Los fondos serán destinados de la siguiente manera: 33% en maquinaria y equipos, 12% para Adecuaciones y gastos legales, el 10% será destinado para mercadeo, publicidad, otros, y el 45% para capital de trabajo.

PROYECCIONES DE VENTAS Y RENTABILIDAD:

INDICADORES FINANCIEROS PROYECTADOS					
Concepto	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas	280.000.000	334.880.000	409.855.446	467.972.948	536.390.593
Variación anual ventas		15,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Rentabilidad Operac.	11,69%	22,38%	33,68%	39,20%	44,27%
Rentabilidad Neta	3,70%	6,80%	14,72%	18,67%	22,30%
Rentabilidad del Patrim.	34,56%	47,54%	70,39%	59,23%	57,08%
Rentabilidad del Activo	17,28%	27,54%	46,46%	42,21%	43,12%

CONCLUSIONES FINANCIERAS Y EVALUACIÓN DE VIABILIDAD:

El VPN del proyecto indica que genera utilidades por \$54.010.138 a la fecha después de descontar la inversión inicial de \$60.000.000. Por otro lado, la tasa interna de retorno muestra la tasa de rentabilidad en la cual los egresos son iguales a los ingresos. Para el proyecto la tasa interna de retorno fue del 30,35%. Es una tasa atractiva para el inversionista ya que está por encima de la tasa de oportunidad que se deseaba obtener del 13.51%. Este proyecto posee un gran potencial de inversión por que la inversión inicial se recupera en 2 años y 2 meses, período a partir del cual se visualizan amplios márgenes de ganancias.

MÓDULO 1: NATURALEZA DEL PROYECTO

1.1 JUSTIFICACION

La razón principal, es crear una empresa llamada Fruti Arte, empresa que se dedicará a la elaboración de arreglos a base de frutas. Es un proceso de manufactura el cual consiste en transformar las frutas en diferentes formas y con ellas elaborar diferentes figuras. Lo que se quiere es ofrecer a los clientes una nueva forma de regalar, diferente a una canasta de frutas o a los arreglos florales. Pensando en crear empresa y poder aportar a la economía del país y generando nuevos empleos, se documenta la idea en un plan de negocios estructurado que nos permita ver el comportamiento del negocio a largo plazo.

Teniendo en cuenta que los arreglos a base de fruta descritos en el párrafo anterior, son un producto relativamente nuevo en nuestro país, vemos una gran oportunidad de promocionarlo y darlo a conocer a través de diferentes medios, como son el internet, la fidelización de clientes y enviando portafolios a las áreas de bienestar y recursos humanos de las medianas y grandes empresas en la ciudad de Bogotá, así como también en las casas de banquetes, ya que estos pueden ser utilizados como centros de mesas en los diferentes eventos. Nuestro objetivo es que nuestros clientes sorprendan a sus seres queridos, amigos o invitados con un producto creativo, llamativo y provocativo y que sea un producto de gran recordación.

Utilizaremos diferentes modelos financieros que nos permitan analizar el negocio. Con los resultados obtenidos de este análisis podremos ver el comportamiento futuro de la empresa y determinar claramente los planes a seguir, así podremos tomar la decisión de iniciar el proyecto.

1.2 NOMBRE DE LA EMPRESA: Fruti Arte S.A.S.

1.3 TIPO DE EMPRESA: Manufacturera

1.4 UBICACIÓN Y TAMAÑO:

La empresa estará ubicada en la ciudad de Bogotá, en el Norte de la ciudad. La proyección inicial es una empresa Pequeña.

1.5 MISIÓN

FRUTI ARTE está orientada a la elaboración de arreglos a base de fruta como una forma novedosa de brindar obsequios y regalos para toda ocasión, ofreciendo a nuestros clientes a nivel nacional productos innovadores de excelente calidad, mediante talento humano competitivo que garantiza la asepsia, el cumplimiento y una vocación hacia el servicio.

1.6 VISIÓN

En el 2017 seremos reconocidos y elegidos por el mercado Colombiano como la mejor alternativa al momento de festejar y obsequiar, dando a conocer los productos a través de los principales medios de consumo masivo y garantizando el cumplimiento y el servicio excelente a todos nuestros clientes en calidad y servicio.

1.7 OBJETIVOS

Tabla 1. Formulación de Objetivos

Corto Plazo (Primer año)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crear programas de fidelización para nuestros clientes que nos garanticen el voz a voz y por consiguiente el crecimiento de nuestro mercado, mediante productos de excelente calidad, presentación, frescura y oportunidad que logren conquistar a cada cliente. ✓ Buscar alianzas estratégicas con hoteles, mercados, floristerías, casas de banquetes con el fin de incursionar en canales comerciales más fuertes y robustos asegurando una mayor permanencia en el mercado. ✓ Desarrollar y buscar la mejor herramienta para ofrecer y vender por internet nuestros productos.
Mediano Plazo (Segundo a cuarto año)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Implementar un programa de postventa en el cual podamos conocer la opinión de los clientes frente al producto. ✓ Hacer un control de calidad constante a los productos con el fin de garantizar la satisfacción total de nuestros clientes. ✓ Desarrollar nuevos diseños en los productos, se proyecta a hacer un lanzamiento de los mismos cada año. ✓ Establecer campañas de publicidad a nivel industrial. ✓ Buscar nuevas estrategias en ventas y mercadeo para abarcar un mayor volumen, con el ánimo de industrializar el negocio.
Largo Plazo (Quinto año)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A mediados del quinto año se proyecta la apertura de otros puntos en la ciudad, con el objeto de cubrir mayor mercado y reducir los costos de transporte para nuestros clientes y así se asegure su fidelidad con nuestra marca. ✓ De acuerdo al comportamiento del mercado y a los análisis previos, se estudiará la posibilidad de ampliar sucursales a otras ciudades del país durante el quinto año. ✓ Se proyecta la apertura de puntos de venta al público incluyendo otros productos elaborados a base de frutas.

Nota: Fuente: Elaboración Propia

1.8 VENTAJAS COMPETITIVAS

Comerciales:

Es un producto llamativo y vemos en nuestro medio una gran oportunidad para posicionar este producto en el mercado actual. A continuación se enumeran las ventajas competitivas de nuestro producto:

1. Por la compra de su arreglo frutal, reciba gratis la tarjeta. Arreglos pequeños, se adhiere al recipiente. Arreglos medianos se incluye una tarjeta grande elaborada en dulce y con el mensaje que el cliente desee y para los arreglos Grandes incluye un globo decorativo con mensaje alusivo a la ocasión que el cliente requiera.
2. Información nutricional y medicinal de cada una de las frutas que incluya el producto. Envío de información a los diferentes clientes sobre las propiedades medicinales de las frutas. Inicialmente lo haremos por mail, la idea es hacer posteriormente un manual de bolsillo que se le puede entregar al cliente al momento de la compra.
3. Permitir al cliente elegir el tipo de fruta que quiere en su arreglo. Dependiendo de su elección y la ocasión se dan las opciones del arreglo que se puede elaborar. Lo anterior, teniendo en cuenta que actualmente se ofrecen productos estándares y no hay la opción de cambiar el tipo de fruta.

Técnicas:

1. Frutiarte implementará moldes con diseños diferentes y exclusivos, algunos de ellos son moldes de animales, flores, figuras geométricas. Con estas se arma el arreglo respectivo.
2. También se ofrecerá al público arreglos en forma de figuras, ejemplo, la figura de un niño (a), globo, payaso, balón, entre otros. Actualmente, estas formas solo se presentan en las bases de los arreglos pero no en la forma de los mismos.

Operacionales:

1. Nuestra compañía contará con un simulador dentro de la página web que le permitirá al cliente al momento de hacer el pedido, seleccionar las frutas que desee incluir en sus arreglos.
2. Elaborado con productos 100% naturales y las más selectas frutas de nuestro país, acompañados de los más altos estándares de higiene y calidad. Perfecta combinación de sabores y colores que deleitarán tu paladar. Los componentes más importantes son:

Componentes Competitivos Operacionales



Figura No. 1. Componentes competitivos de la Operación de la empresa. Fuente: Elaboración Propia

Financieras:

1. Fidelización de Clientes:

Dentro del proyecto de la compañía se proyecta la implementación de un programa de fidelización de sus clientes para lograr aumentar las ventas y atraer nuevos clientes. El programa consiste en incentivar el cliente frecuente o referido.

Se entregará a cada cliente un número de orden de pedido, con este el cliente recibirá un 15% de descuento en el próximo pedido o puede transferir el número a otra persona y también se aplica el descuento. En la orden de pedido se detallará las reglas y condiciones que aplican.

1.9 PERFIL DE LOS EMPRENDEDORES

1. Claudia González, Estudiante de Postgrado Administración Financiera, Universidad EAN, Administradora de Empresas graduada en el año 2010. Asesora en procesos de apoyo y financiamiento de microempresas desde el Área de Fomento y Emprendimiento Empresarial de la Alcaldía de Mosquera desde el año 2009 hasta el 2011. Lo anterior me ha contribuido a tener conocimientos y herramientas desde el punto de vista del inversionista para la elaboración de planes de negocio que aseguren el crecimiento y sostenibilidad de las organizaciones.

2. Nancy Pérez, Estudiante de Postgrado Administración Financiera, Universidad EAN, Contadora Pública graduada en el año 2007. Actualmente laboro como Jefe de Proyecto para una empresa de telefonía celular. Trabajo en el grupo empresarial Activos s.a. desde hace 15 años, tiempo en el cual he podido apreciar muy de cerca todos los procesos de la organización así como transición que vive constantemente la organización. Esto me ha permitido tener una visión clara en toda la parte organizacional así como en los temas financieros que afectan que le conciernen a cada una de las empresas.

MÓDULO 2: MERCADEO

2.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

2.1.1 Análisis del mercado.

Mercado Techo:

Empresas ubicadas en la localidad de chapinero desde la calle 72 hasta la calle 100 entre la autopista norte y la carrera 7ª.

-Empresas totales del sector: 26.196¹

Mercado Total:

Empresas pertenecientes a los sectores financiero (2.019), casa de banquetes² (240) e industrias manufactureras (1.390).

-Total empresas por sector: 3.649

Mercado Potencial:

Empresas clasificadas de acuerdo al tamaño de tipo mediana y grande. Financiero (436), casas de banquetes y eventos (240) e industrias manufactureras (126).

-Total empresas por tamaño: 802.

Nicho de Mercado:

1. Hombres y mujeres mayores de 25 años con capacidad de decisión y poder adquisitivo.

¹ CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Perfil Económico de Chapinero. Bogotá. 2009. p. 30.

² DIRECTORIO DE PÁGINAS AMARILLAS. Bogotá. 2011.

2. Empresas y negocios de banquetes ubicados en Bogotá. En este ítem vemos un mercado potencial por explorar, el trabajo está en lograr negociar que se cambien los típicos centros de mesas por nuestros productos que satisfacen dos necesidades; sirven para decorar y a la vez como entrada en cualquier evento.
3. Mercado institucional abarcando a las medianas y grandes empresas del sector financiero e industrias manufactureras.

2.1.1.1 Perfil del Cliente

Tabla 2. Tipología de Clientes Fruti Arte

QUIENES SON	TENDENCIAS	MOTIVACIÓN DE COMPRA
Casas de Banquetes y eventos	En crecimiento	Compromisos Sociales
Mercado institucional (medianas y grandes empresas del sector real).	Constante	Reconocimiento del personal
Hombres y mujeres mayores de 25 años con capacidad de decisión y poder adquisitivo	En crecimiento	Obsequiar algo diferente

Nota: Fuente Elaboración propia

2.1.1.2 Productos Sustitutos y/o Complementarios

Tabla 3. Productos Sustitutos de Fruti Arte

PRODUCTOS SUSTITUTOS
Arreglos florales
Chocolates
Frutas sin procesar

Nota: Fuente Elaboración propia

2.1.2 Análisis del Sector.

Actualmente, las tendencias de consumo han cambiado considerablemente debido al creciente interés hacia los alimentos saludables, lo cual ha ocasionado un incremento sustancial en el consumo de frutas y verduras.

En Colombia, las frutas se encuentran en cualquier ciudad con diferentes tamaños, colores, sabores y texturas por la diversidad de climas que posee nuestro país. En cualquier recorrido por carreteras colombianas, a orillas del camino se encuentran atractivos puestos de frutas que decoran el paisaje y se constituyen como una alternativa de ingresos para sus productores y proporcionan la facilidad de compra a los viajeros.

Hábitos del Consumo de Frutas en Colombia

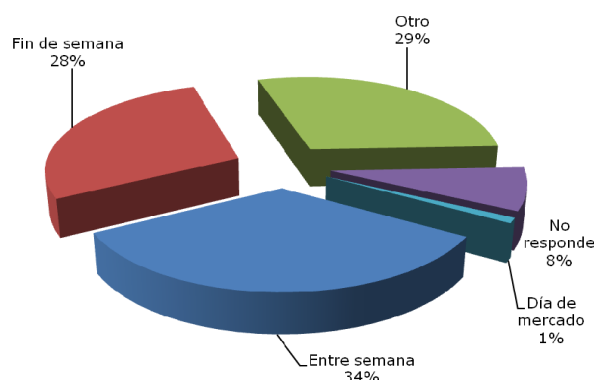


Gráfico No. 1 Hábitos del Consumo de Frutas en Colombia, fuente: Universidad ICESI³

Proexport Colombia afirma que “Gracias a la abundancia agrícola y la necesidad de crear nuevas formas de consumo, en muchas partes del país, las personas no sólo pelan las frutas, las comen y las beben en jugos, sino que las transforman en varias presentaciones: dulces, aperitivos, postres, bocadillos, arequipes, etc.” Teniendo en cuenta lo anterior, se evidencia una gran

³ UNIVERSIDAD ICESI. Frutas exóticas en Colombia - Inteligencia de mercados. Legiscomex. 2008.

oportunidad en la elaboración de los arreglos frutales como una forma novedosa de transformar las frutas y entregarlas listas para el consumo a nuestros clientes.

Producción Total de Frutas Tropicales en Colombia.

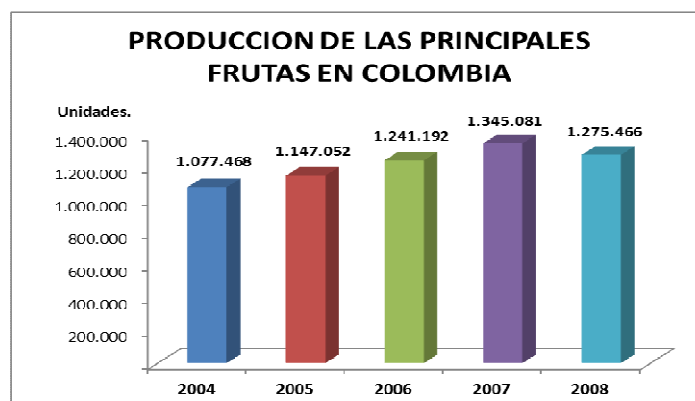


Gráfico No. 2. Fuente: Anuario Estadístico de Frutas y Hortalizas 2004 – 2008.

Tradicionalmente, el sector agropecuario ha sido uno de los principales renglones de la economía colombiana. En 2008 representó el 9% del PIB y un 21% de las exportaciones, generando el 19% del empleo total del país con un importante potencial en ventajas comparativas y competitivas.

Producción de Frutas en Colombia.

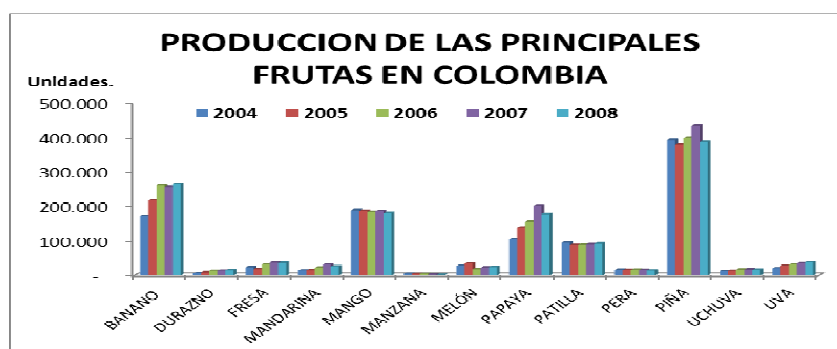


Gráfico No. 3 Anuario Estadístico de Frutas y Hortalizas 2004 – 2008⁴.

⁴ Las frutas nombradas en los gráficos No. 2 y 3, Tabla 4 corresponden a las frutas empleadas comúnmente en la elaboración de los arreglos a base de fruta.

El gobierno mediante el Programa de Transformación Productiva desea impulsar el desarrollo del país por medio de la transformación de 8 sectores industriales y 4 sectores agropecuarios (Carne bovina; Chocolatería, confitería y materias primas anexas; Palma, aceites y grasas; y Camaronicultura) con miras a convertirlos en sectores competitivos a nivel internacional.

Tabla 4. Potencial de Desarrollo Agrícola en Colombia

Producto	Producción Miles de Ton.	Área Sembrada Miles Has	Productividad (Ton/Has)	Área Potencial Adicional (Miles Has)	Produc Potencial (Miles Ton)
Aceite de Palma	859	237	3,62	3.036	11.001
Caucho	3	2	1,30		
Cacao	59	108	0,55	3.644	2.006
Caña	3.625	376	9,63	3.521	33.918
Frutas	3.491	229	15,22	210	3.204
Hortalizas	1.802	90	19,99	45	901
TOTAL	9.838	1.041	49,01	10.458	51.032

Nota: Fuente Invierta en Colombia – Proexport 2010⁵

A nivel comercial, el agro colombiano mostró un dinamismo durante 2004 a 2008 en el valor de las exportaciones ya que Colombia pasó de exportar cerca de US\$ 3.000 millones en 2004 a casi US\$ 6.000 millones en 2008, convirtiéndose junto con minería en una fuente importante de divisas para el país.

Comercio Exterior Colombiano Agropecuario 2002-2008 en Millones de Dólares

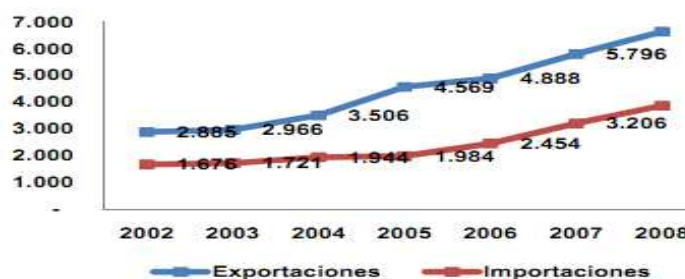


Gráfico No. 4 Fuente: Invierta en Colombia – Proexport 2010

⁵ Sociedad de Agricultores de Colombia (SAC) con base en Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR)

Sin embargo, pese al crecimiento que presentó el sector agropecuario hasta 2008, es necesario resaltar que actualmente en el 2011, éste importante motor de la economía nacional está atravesando por una de sus peores crisis debido al fenómeno climático denominado “La Niña” visualizado en el exceso de precipitaciones en las épocas de invierno, ocasionando graves inundaciones y pérdidas de enseres, animales y cultivos lo cual ha provocado efectos inflacionarios en frutas y hortalizas.

2.1.3 Análisis de la Competencia.

Tabla 5. Comparativo Principales Competidores

	FRUTINGENIO	DECO FRUTAS	BOCADITOS DE ÁNGEL	FRUTI ARTE
Portafolio de productos y servicios	Arreglos frutales para toda ocasión	Arreglos frutales para toda ocasión	Arreglos frutales para toda ocasión	Arreglos frutales para toda ocasión
Forma de darse a conocer	Página de internet	Página de internet	Página de internet	Página de internet y publicidad impresa
Puntos de venta, contacto o distribución	Un punto de venta y distribución en la Cra 50 con calle 21	Un punto de venta y distribución en la Cra 15 con calle 100	Un punto de venta y distribución en la Cra 8 con calle 174	Distribución a domicilio.
Servicios ofrecidos	Entrega a domicilio con recargo.	Entrega a domicilio con recargo. Venta de productos a base de frutas para consumo inmediato	Entrega a domicilio con recargo.	Entrega a domicilio con recargo.

Nota: Fuente Elaboración Propia con Información del Mercado

Tabla 6. Matriz de Perfil Competitivo

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO - M . P . C							
FACTORES CLAVES DE EXITO	POND.	FRUTI ARTE		FRUTIINGENIO		DECOFRUTAS	
		Calif.	Result	Calif.	Result	Calif.	Result
Creatividad	0,32	5,0	1,6	4,8	1,536	4,5	1,44
Técnica especializada en el corte de frutas	0,32	4,8	1,536	5,0	1,6	3,3	1,056
Calidad	0,10	5,0	0,5	5,0	0,5	3,3	0,33
Presentación del producto	0,08	5,0	0,4	4,9	0,392	3,5	0,28
Oportunidad en la entrega	0,08	4,8	0,384	4,8	0,384	4,8	0,384
Punto de atención	0,03	4,0	0,12	3,0	0,09	4,5	0,135
Publicidad	0,07	5,0	0,35	4,0	0,28	4,0	0,28
TOTAL	1,00		4,89		4,78		3,91

Nota: Fuente Elaboración Propia con información recolectada de visita a la competencia e información de Páginas Web.

Resultado Fruti Arte:

De acuerdo a la calificación ponderada obtenida vemos que la empresa se proyecta en un nivel entre 5.0 sobresaliente y 4.5 por arriba del promedio. Esto nos indica que de acuerdo a los factores claves de éxito del sector, la empresa responde positivamente al logro de estos factores. Fruti Arte se posiciona en una escala buena, considerando que la empresa ha tenido en cuenta las debilidades percibidas en las visitas de campo a sus competidores para convertirlas en valores agregados.

Resultado Decofrutas:

De acuerdo a la calificación ponderada, Decofrutas se encuentra en el rango 4.0 por arriba del promedio y 3.0 promedio. De acuerdo a la investigación de campo realizada a dicha compañía,

se evidencian varias debilidades en cuanto a la técnica utilizada, calidad de las materias primas y empaque.

Resultado Frutingenio:

De acuerdo a la calificación ponderada obtenida vemos que la empresa se proyecta en un nivel entre 5.0 sobresaliente y 4.5 por arriba del promedio. Esto nos indica que de acuerdo a los factores claves de éxito del sector, la empresa responde positivamente al logro de estos factores. Es muy fuerte en el manejo de la técnica utilizada para la elaboración de dichos arreglos. En el trabajo de campo realizado se encuentran algunas debilidades frente a temas de higiene y seguridad industrial en su proceso productivo lo que afecta directamente el producto final.

2.2 ESTUDIO DE MERCADO

2.2.1 Objetivo del Estudio.

Ofrecer a los clientes una alternativa diferente para regalar con buen gusto y mucha creatividad, diseñando productos a base de frutas de alta calidad, con diseños novedosos para todo tipo de evento o fecha especial, analizando la viabilidad y la aceptación de los mismos.

2.2.2 Determinación de la Muestra.

La muestra se determinará mediante el sistema de Distribución Normal, en el cual se calcula inicialmente el espacio muestral de las empresas.

$$n_1: \frac{Z^2 * P * Q}{E^2}$$

n_1 : espacio muestral

Z: confiabilidad del estudio

p: probabilidad de compra

q: probabilidad de no compra

E: margen de error (5%).

$$n_1: \frac{1.96^2 * 0.9 * 0.1}{0.05^2}$$

$$n_1: 138.2916$$

- Margen de confiabilidad del 95%, que en una distribución normal corresponde a un valor $z=1.96$.
- 0.90 es la probabilidad de éxito
- 0.10 es la probabilidad de no éxito.
- 0.05 es el margen de error.

Luego de hallar el valor de n_1 , éste se remplace en la siguiente fórmula para establecer la muestra total (n_2)

$$N^s = \frac{n^1}{1 + \frac{n^1}{N}}$$

N^s = Muestra total

n^1 = Espacio muestral.

N = Población total.

$$N_s = \frac{138,2916}{1 + \frac{138,2916}{802}}$$

N_s : 118 encuestas.

2.2.3 Tipo de Encuesta.

En la primera fase se realizó una investigación de tipo exploratorio por que se recolecto la información de manera no estructurada ya que hubo una familiarización del tema; después en la fase de mercados se pasó a una investigación descriptiva por que se estudió el comportamiento de los consumidores mediante la aplicación de un cuestionario estructurado.

Esta encuesta se realiza a una muestra de personas pertenecientes a empresas medianas y grandes de Bogotá para medir el grado de aceptación de un nuevo producto elaborado a base de frutas.

FRUTI ARTE S.A.S.**FORMATO DE ENCUESTA**

Nombre: _____ **Dirección:** _____ **Teléfono:** _____

Nos gustaría conocer su opinión acerca de arreglos elaborados a base de fruta como se muestran en la imagen. Le agradecemos de antemano el tiempo que usted tome para responder cada una de las preguntas.



1. ¿Considera usted los arreglos frutales como un producto llamativo y creativo?
SI___ NO___
2. ¿Le gustaría regalar un arreglo elaborado a base de frutas listas para consumir con diferentes diseños?
SI___ NO___
3. ¿Le gustaría recibir como regalo un arreglo elaborado a base de frutas listas para consumir con diferentes diseños?
SI___ NO___
4. ¿Cambiaría un arreglo en flores por un arreglo elaborado en frutas?
SI___ NO___
5. ¿Qué es lo que más le llama la atención de los arreglos elaborados a base de fruta?
 - a. Diseño del producto
 - b. Arreglos de fácil consumo
 - c. Obsequio poco común y novedoso
6. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un arreglo dependiendo del tamaño?
 - a. Pequeño: \$ 75.000___ \$ 85.000___ \$ 90.000___
 - b. Mediano: \$ 100.000___ \$ 115.000___ \$ 130.000___
 - c. Grande: \$ 150.000___ \$ 160.000___ \$ 170.000___
7. ¿Si usted asiste o realiza un evento social, le gustaría encontrar este producto como centro de mesa y que sirva a la vez como entrada?
SI___ NO___ Ocasionalmente___

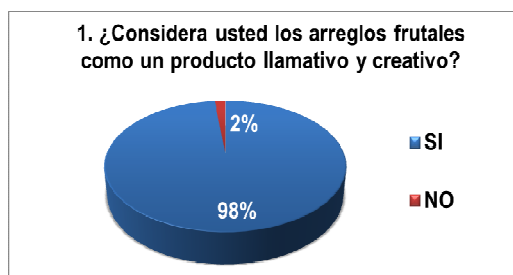
2.2.4 Aplicación de Encuesta.

Las encuestas se aplicarán mediante un cuestionario estructurado de preguntas cerradas con opción múltiple, las cuales se realizarán abordando diferentes personas del nicho de mercado seleccionado y también a algunos funcionarios pertenecientes a las áreas de Bienestar y Recursos Humanos, Secretarías de área correspondientes a nuestro mercado objetivo.

La fecha escogida para esta labor es la tercera semana del mes de enero de 2012 comprendida desde el 16 de enero al 20 del mismo. Se realizó en la ciudad de Bogotá en la localidad de chapinero desde la calle 72 hasta la calle 100 entre la autopista norte y la carrera 7ª.

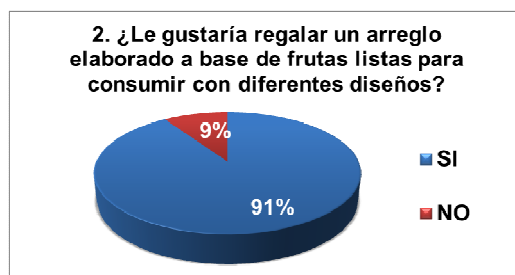
2.2.5 Resultados Obtenidos.

Pregunta No. 1: ¿Considera usted los arreglos frutales como un producto llamativo y creativo?



La gran mayoría de los encuestados considera que los arreglos elaborados a base de fruta son un producto llamativo y creativo, ya que generalmente la gente acostumbra regalar arreglos florales, chocolates y frutas inmersas en arreglos florales. Un porcentaje mínimo contrasta con la tendencia, debido a factores como: conocimiento de los arreglos, no consumo de frutas, entre otros.

Pregunta No. 2: ¿Le gustaría regalar un arreglo elaborado a base de frutas listas para consumir con diferentes diseños?



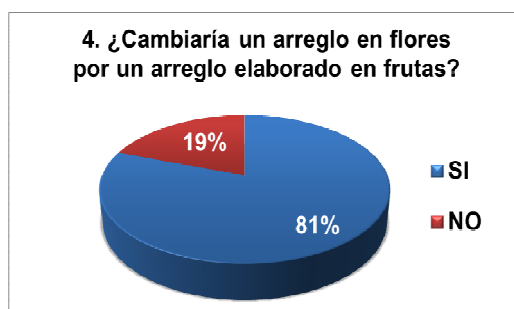
Continuando con la tendencia en la pregunta anterior, la mayoría de los encuestados regalaría un arreglo frutal listo para consumir con diferentes diseños debido a la diversidad de frutas que posee nuestro país sumado a la variedad de formas que pueden tener mediante las técnicas de corte y la elaboración con diseños vanguardistas como propuesta de valor de Fruti Arte.

Pregunta No. 3: ¿Le gustaría recibir como regalo un arreglo elaborado a base de frutas listas para consumir con diferentes diseños?



El 85% de la muestra le gustaría recibir como regalo un arreglo elaborado a base de frutas con diferentes diseños por perfilarse como un producto poco convencional a la hora de regalar. Lo cual convierte los productos de Fruti Arte en una idea de negocio que presenta un gran potencial de mercado que se puede aprovechar con las ventajas competitivas que presenta nuestra compañía.

Pregunta No. 4: ¿Cambiaría un arreglo en flores por un arreglo elaborado en frutas?



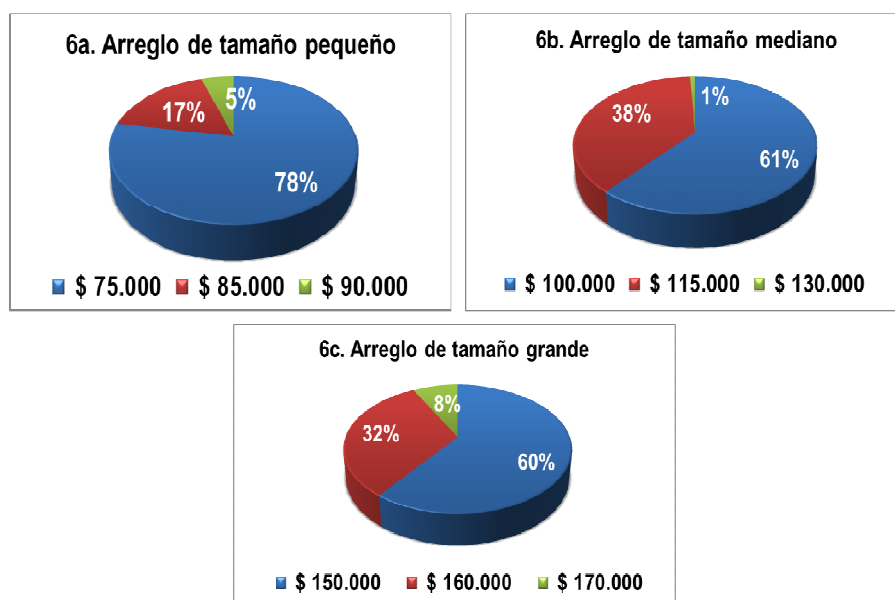
Frente a los arreglos de flores como sustituto de nuestro producto, tenemos un porcentaje amplio de la población encuestada que estaría dispuesto a cambiarlos por los arreglos de fruta. En cuanto al porcentaje del 19% que su respuesta es negativa, no se debe ver como una amenaza, creemos que se pueden establecer alianzas estratégicas con las empresas de flores donde el cliente tenga la opción de elegir las frutas o flores y así dar a conocer el producto.

Pregunta No. 5: ¿Qué es lo que más le llama la atención de los arreglos elaborados a base de fruta?



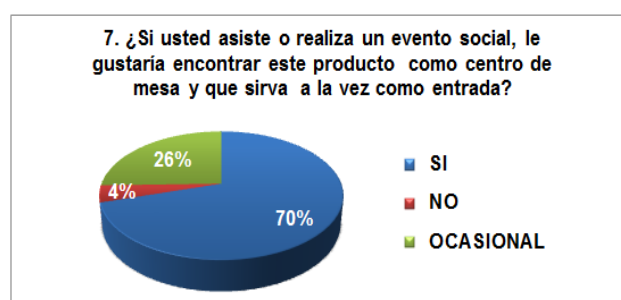
Un poco más de la media de la muestra consideró los arreglos elaborados a base de fruta como un obsequio novedoso fuera de lo común. De acuerdo a este resultado, la empresa fija como uno de sus objetivos el lanzamiento constante de nuevos diseños. El diseño de los arreglos llama la atención del 28% de la población encuestada, en una pequeña proporción el 14% los considera arreglos de fácil consumo.

Pregunta No. 6: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un arreglo dependiendo del tamaño?



En cuanto al precio de nuestros arreglos, el 78% consideró que el precio de venta de los arreglos de tamaño pequeño debería ser de \$75.000, teniendo en cuenta los beneficios y facilidades que tendrían los clientes al adquirir nuestro producto. Para los arreglos de tamaño mediano, el precio estimado fue de \$100.000 para el 61% de nuestros encuestados, y los arreglos de tamaño grande, el 60% afirmó que \$150.000 sería el precio idóneo teniendo en cuenta las bondades que ofrece Fruti Arte.

Pregunta No. 7: ¿Si usted asiste o realiza un evento social, le gustaría encontrar este producto como centro de mesa y que sirva a la vez como entrada?



De acuerdo a nuestra determinación del nicho de mercado, uno de los segmentos a los que Fruti Arte le apuntará es a la negociación con las casas de banquetes para incursionar nuestro producto como centro de mesa en los eventos sociales, por lo anterior se midió la aceptación de nuestros clientes con el objeto de evaluar la viabilidad de nuestro nicho de mercado. Para la mayoría de los encuestados les gustaría encontrar nuestro producto como centro de mesa y a la vez que sirva como entrada, lo cual es muy favorable para nuestros productos porque existe una necesidad insatisfecha por parte de un segmento de la población que Fruti Arte puede suplir y que la competencia aún no ha explorado.

2.2.6 Conclusiones del Estudio Realizado.

Al analizar los resultados del total de preguntas de la encuesta, encontramos un amplio margen de aceptación de nuestro producto, visualizando porcentajes que superan el 70% en las preguntas clave para la sostenibilidad del negocio. Por otro lado, los resultados de la pregunta No. 4, nos lleva a convertir la amenaza que representan los arreglos florales en oportunidades de mercado, manteniendo nuestros esfuerzos concentrados en el mercado institucional.

2.3 ESTRATEGIAS DE MERCADO

2.3.1 Estrategias de Precios.

2.3.1.1 Análisis Competitivo de Precios

Tabla 7. Análisis Competitivo de Precios

EMPRESA TAMAÑO	PEQUEÑO	MEDIANO	GRANDE
Frutingenio	97.000	118.000	143.000
Decofrutas	-	127.000	240.000

Bocaditos de Ángel	62.000	77.000	114.000
Fruti Arte	75.000	100.000	150.000

Nota: Fuente Elaboración Propia con información de Páginas Web de la competencia.

De acuerdo al cuadro anterior, nuestra compañía no compete con estrategias de costos, sino que lo hace a través de estrategias de diferenciación aplicando las ventajas competitivas que hacen parte de nuestra propuesta de valor.

2.3.1.2 Precio de Lanzamiento.

El precio de venta se determinó con base en los costos directos e indirectos tal como se presenta a continuación.

Tabla 8. Estimación Precio de Venta

COSTOS UNITARIOS	PEQUEÑO	MEDIANO	GRANDE
TAMAÑO			
Materia prima	14.950	23.475	38.925
Mano de obra	11.993	11.993	12.137
CIF	15.491	15.491	30.982
Total costo producto	42.434	50.959	82.045
Precio de venta estimado	75.000	100.000	150.000
Utilidad por Producto	\$ 32.566	\$ 49.041	\$ 67.955
Utilidad por Producto	43,42%	50,96%	54,70%

Nota: Fuente Elaboración Propia.

Tal como se muestran en los resultados de la pregunta No. 6 de la encuesta, los clientes potenciales avalan los precios de nuestros productos en una gran proporción.

2.3.2 Estrategias de Distribución.

1. Establecer alianzas estratégicas con empresas especializadas en transporte de productos perecederos.

2. Ofrecer la entrega de los productos abarcando el perímetro urbano de la ciudad de Bogotá.
3. El canal de distribución seleccionado es el indirecto corto. Teniendo en cuenta que la distribución de nuestros productos se realizará mediante una empresa especializada en transporte de productos perecederos el cual recibe el producto y este lo entrega al consumidor final.

2.3.3 Estrategias de Promoción.

1. Brindar descuentos por fidelización a nuestros clientes: por cada 10 arreglos se les obsequiará uno adicional.
2. Brindar descuentos por volumen a clientes institucionales: se realizara una fidelización específica para este tipo de clientes.

2.3.4 Estrategias de Comunicación.

1. Buscar el posicionamiento de nuestra página web en los portales de búsqueda más reconocidos.
2. Enviar por correspondencia nuestro portafolio de productos a los gerentes de recursos humanos y jefes de bienestar de las diferentes empresas.
3. Entregar publicidad impresa en las porterías de conjuntos residenciales. Inicialmente se tomará el mercado del sector específico (Calle 72 a la Calle 140 entre carreras 4 y 14).
4. Entregar publicidad en los hoteles más reconocidos de la ciudad.

2.3.5 Estrategias de Servicio.

1. Tener un protocolo de atención al cliente por medio telefónico.
2. Establecer tiempos de respuesta estándar para confirmación de pedidos realizados por internet ya sea telefónico o con respuesta automática de recibido del pedido.

2.4 PLAN DE VENTAS

Tabla 9. Plan de Ventas Mensuales 2013

VENTAS PROYECTADAS 2013							
Ventas	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO
Unds Producto Grande	40	50	50	40	60	60	40
Unds Producto Mediano	70	90	90	70	120	120	120
Unds Producto Pequeño	70	90	90	70	120	120	120
Total Unidades	180	230	230	180	300	300	280
Producto Grande	6.000.000	7.500.000	7.500.000	6.000.000	9.000.000	9.000.000	6.000.000
Producto Mediano	7.000.000	9.000.000	9.000.000	7.000.000	12.000.000	12.000.000	12.000.000
Producto Pequeño	5.250.000	6.750.000	6.750.000	5.250.000	9.000.000	9.000.000	9.000.000
Total Ventas en Pesos	18.250.000	23.250.000	23.250.000	18.250.000	30.000.000	30.000.000	27.000.000

Ventas	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Unds Producto Grande	40	50	40	40	50	560
Unds Producto Mediano	90	80	90	90	90	1.120
Unds Producto Pequeño	90	80	90	90	90	1120
Total Unidades	220	210	220	220	230	2800
Producto Grande	6.000.000	7.500.000	6.000.000	6.000.000	7.500.000	84.000.000
Producto Mediano	9.000.000	8.000.000	9.000.000	9.000.000	9.000.000	112.000.000
Producto Pequeño	6.750.000	6.000.000	6.750.000	6.750.000	6.750.000	84.000.000
Total Ventas en Pesos	21.750.000	21.500.000	21.750.000	21.750.000	23.250.000	280.000.000

Nota: Fuente Elaboración Propia mediante Microsoft Excel 2007.

Tabla 10. Plan de Ventas Anual

VENTAS PROYECTADAS ANUALES					
Concepto	2013	2014	2015	2016	2017
Variación anual vtas.		15,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Participa. Vtas %					
Producto Grande	20,00%	20,00%	30,00%	30,00%	30,00%
Producto Mediano	40,00%	40,00%	40,00%	40,00%	40,00%
Producto Pequeño	40,00%	40,00%	30,00%	30,00%	30,00%
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Participación Ventas					
Producto Grande	560	644	1.063	1.169	1.286
Producto Mediano	1.120	1.288	1.417	1.558	1.714
Producto Pequeño	1.120	1.288	1.063	1.169	1.286
TOTAL	2.800	3.220	3.542	3.896	4.286
Precio Por Producto					
Producto Grande	150.000	156.000	161.460	167.595	174.634
Producto Mediano	100.000	104.000	107.640	111.730	116.423
Producto Pequeño	75.000	78.000	80.730	83.798	87.317
Total Ventas	280.000.000	334.880.000	409.855.446	467.972.948	536.390.593
Ventas a crédito					
A 30 días	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Contado	90,00%	90,00%	90,00%	90,00%	90,00%

Nota: Fuente Elaboración Propia mediante Microsoft Excel 2007.

MÓDULO 3: TÉCNICO (Producto y/o Servicio)

3.1 CONCEPTO DEL PRODUCTO O SERVICIO

3.1.1 Descripción Básica.

Los Arreglos a base de fruta elaborados por Fruti Arte se caracterizan por ser de alta calidad, innovadores y nutritivos, son elaborados con frutas tipo exportación y bajo las medidas de asepsia y seguridad requeridas para este tipo de producto.

Consiste en transformar las frutas en figuras, para lo cual se emplean moldes elaborados en acero inoxidable, así como elementos corto punzantes elaborados en el mismo material. Con estas figuras se arma el arreglo final, que puede ser al estilo de un ramo de flores o figuras de niños, balones, corazones etc. Estas figuras o ramos se arman sobre un recipiente en porcelana, pasta, vidrio. Los recipientes se selección de acuerdo a la ocasión, arreglo solicitado y teniendo en cuenta lo que el cliente desea. Sobre este recipiente se coloca una base lechuga (Debe ser lechuga crespita), y la fruta se sostiene con palos de pincho o palillos.

Lo que buscamos con cada uno de nuestros diseños es que tanto el cliente como el consumidor final, vivan una experiencia inolvidable. Nuestro principal intereses es sorprender a todos sus seres queridos, en todo tipo de ocasión. Una vez esta listo el producto se incluye la tarjeta respectiva y se envuelve en papel celofán de forma cuidadosa para no dañar las figuras. Los productos únicamente se hacen sobre pedidos y estos deben hacerse por lo menos con seis horas de antelación.

Arreglos Fruti Arte



Figura No. 2 Registro Fotográfico de los autores, consultado Pag Web Nov 2011.

3.1.2 Especificaciones Técnicas.

Tabla 11. Ficha Técnica Fruti Arte

F I C H A T É C N I C A	
NOMBRE DE LA EMPRESA	FRUTI ARTE
NIT	DIRECCION
CIUDAD	BOGOTA
Arreglos decorativos elaborados con los más altos estándares de calidad, establecidos en la BPM a base de diversas frutas naturales	
CARACTERISTICAS	DESCRIPCIÓN
Nombre del producto:	Arreglos en Frutas.
Ingredientes:	Diversidad de Frutas.
Mercado Objetivo:	100% naturales, no contiene endulzantes, colorantes ni preservantes.
Especificaciones:	Debe mantenerse refrigerado.
Propiedades de las frutas:	Tabla General de Propiedades Nutricionales de las frutas.
Fecha de Elaboración:	Día de la Entrega
Fecha de Vencimiento:	Previamente conservado 8 días después de su elaboración.
FIRMAS:	
FECHA:	

Nota: Elaboración Propia

3.1.3 Uso del Producto.

Las aplicaciones de los Arreglos Frutales los catalogan como bienes de consumo no duraderos debido a la característica perecedera de las frutas. Por otro lado se clasifica en grupo de productos con una rotación media y baja por la ausencia de una producción masiva, la cual va direccionada a las necesidades específicas de nuestros clientes, quienes se interesan principalmente en las características de los arreglos frutales como son la calidad, la innovación y demás valores agregados sin importar el precio, de ahí que también se pueden considerar dentro de los bienes heterogéneos.

3.1.4. Empaque y Embalaje.

Todos los arreglos se hacen sobre un soporte o recipiente de cristal, plástico, pasta ó porcelana. Adicional van cubiertos por un papel celofán (el papel será seleccionado en diferentes motivos de acuerdo a la ocasión) que proteja el producto de la contaminación del ambiente. Cada arreglo llevará una etiqueta impresa con las características de nombre, peso y tamaño del mismo.

3.2 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO

Diagrama de Flujo de Procesos en Fruti Arte

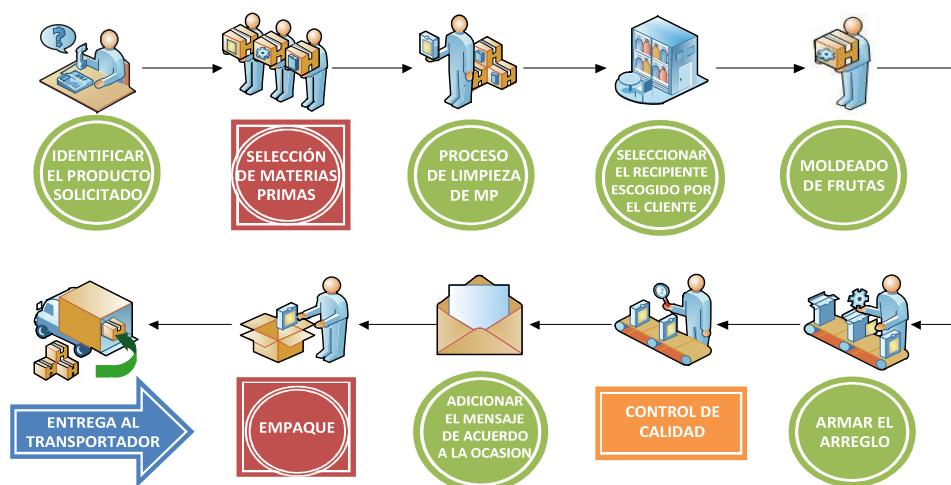


Figura No. 3 Fuente Elaboración propia a través de Microsoft Visio 2010

3.3 ESTADO DE DESARROLLO

Actualmente nuestros productos se encuentran en la etapa pre- operativa.

3.4 NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS

3.4.1 Recursos y Requerimientos del Proceso Productivo.

Recursos Técnicos:

1. Personal con experiencia en el manejo de frutas.
2. Capacitación a los empleados en las técnicas para la elaboración de las figuras e utilización de las herramientas.

Recursos Tecnológicos:

1. Los recursos Tecnológicos requeridos para iniciar la operación son, diseño y compra de moldes en acero inoxidable, cuchillos, mesones y elementos corto punzantes en acero inoxidable, refrigeradores acordes a la actividad que se va a desarrollar.
2. Diseño de una página Web, que contenga toda la información nutricional de la frutas así como los modelos de arreglos específicos para cada ocasión. Forma electrónica de combinar las frutas por temas y armar el arreglo. Toma de pedidos electrónicamente.

3.4.2 Insumos y Materiales del Proceso Productivo.

Tabla 12. Insumos del Producto grande

GRANDE INSUMOS	Q	Precio/ unitario	Q	Precio / Kg	Costo Total Unit
Recipiente	1	8500			8500
Papel	1	200			200
Tarjeta y Globo Obsequio	1	4500			4.500
Pinchos de madera	30	45			1.350
Lechuga			1	3.000	3.000
Piña			1,5	2.400	3.600
Melón			1	2.400	2400
Uchuva			0,125	3.400	425
Uvas			0,25	12.000	3.000
Kiwi			0,5	5.000	2500
Sandia			0,5	1.400	700
Naranja			0,25	3.000	750
Mango			1	5.000	5.000
Fresas			0,5	6.000	3.000
MATERIA PRIMA PRODUCTO GRANDE					38.925

Nota: Fuente Elaboración propia con información del mercado local de frutas.

Tabla 13. Insumos del Producto Mediano

MEDIANO INSUMOS	Q	Precio/ unitario	Q	Precio / Kg	Costo / Total Unit
Recipiente	1	5.000			5.000
Papel	1	200			200
Tarjeta y Globo Obsequio	1	2500			2500
Pinchos de madera	20	45			900
Lechuga			0,5	3.000	1.500
Piña			1	2.400	2.400
Melón			0,5	2.400	1.200
Uchuva			0,125	3.400	425
Uvas			0,25	12.000	3.000
Kiwi			0,25	5.000	1.250
Sandia			0,25	1.400	350
Naranja			0,25	3.000	750
Mango			0,5	5.000	2.500
Fresas			0,25	6.000	1.500
MATERIA PRIMA PRODUCTO MEDIANO					23.475

Nota: Fuente Elaboración propia con información del mercado local frutas.

Tabla 14. Insumos del Producto Pequeño

PEQUEÑO INSUMOS	Q	Precio/ unitario	Q	Precio / Kg	Costo / Total Unit
Recipiente	1	3500			3000
Papel	1	200			200
Tarjeta y Globo Obsequio	1	1000			1.000
Pinchos de madera	10	45			450
Lechuga			0,5	3.000	1.200
Piña			0,5	2.400	1.050
Melón			0,375	2.400	900
Uchuva			0,125	3.400	425
Uvas			0,125	12.000	1.200
Kiwi			0,125	5.000	625
Sandia			0,25	1.400	350
Naranja			0,25	3.000	750
Mango			0,4	5.000	1.800
Fresas			0,4	6.000	2.000
MATERIA PRIMA PRODUCTO PEQUEÑO					14.950

Nota: Fuente Elaboración propia con información del mercado local frutas.

MODULO 4: ORGANIZACIÓN

4.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Organigrama de Fruti Arte

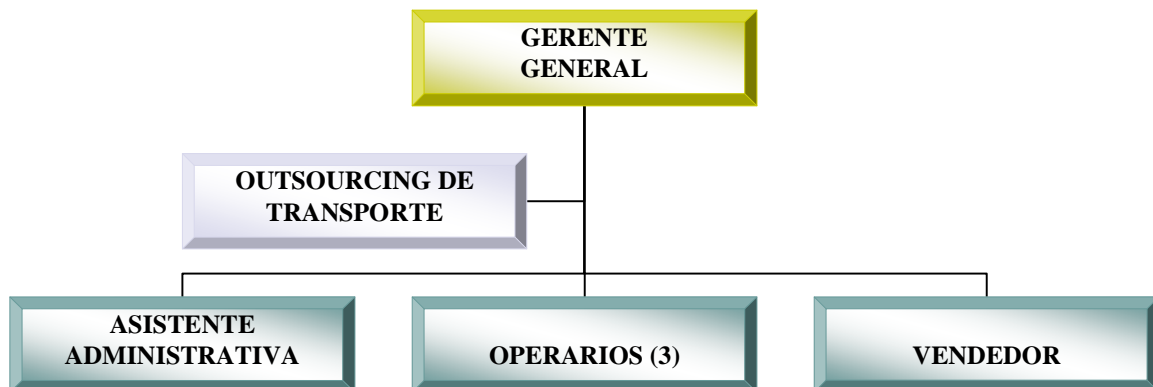


Figura No. 4 Fuente Elaboración Propia

Talento Humano Requerido:

El personal será contratado a término fijo con todas las prestaciones de ley durante un año, con el objeto de brindar mayor estabilidad a nuestros empleados y evitar altos índices de rotación de personal que dificultan la operación de la empresa durante su etapa inicial.

Ventas: Vendedor tendrá un sueldo base y una comisión del 2% sobre las ganancias de las ventas institucionales.

4.1.1 Definición de Perfiles.

Tabla 15. Manual de Funciones Gerente General

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
CARGO: GERENTE GENERAL	Área: Administrativa
OBJETIVO: Planear, dirige y controlar el funcionamiento total de la empresa, establecer objetivos y pasos para el buen funcionamiento de la empresa.	
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Representa legalmente la empresa • Recibe y analiza la información de todas las unidades o departamentos. • Toma las decisiones de mayor importancia en la compañía. • Fija los objetivos generales y planea las actividades para lograrlo. • Autoriza movimientos financieros, la vinculación y despido del personal • Realiza todas las actividades relacionadas con la dirección general, comercial. • Presentar ante la junta socios los libros y documentos pertinentes relacionados con el manejo administrativo de la organización. 	
Perfil Académico	
Profesional en: Administración de Empresas	
Responsabilidades	
Responsabilidad sobre bienes, Uso de materiales y equipos, tratamiento de información Supervisión del trabajo de otras personas Manejo de dinero, títulos o documentos afines Responsabilidad en relaciones públicas y en la confidencialidad de la información	

Nota: Fuente Elaboración Propia

Tabla 16. Manual de Funciones Asistente Administrativa

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
CARGO: ASISTENTE ADMINISTRATIVA	Área: Administrativa
OBJETIVO: Planear, coordina y controla todas las actividades relacionadas con el proceso de producción, para cumplir con los requerimientos de los clientes en cuanto a tiempo y calidad.	
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Realiza el inventario de materias primas y productos terminados. Manejo de caja menor • Presenta informes de ejercicio contable de la empresa. Atención a clientes. • Realizar los cobros de las ventas de contado. Elaboración de memos y cartas • Asistencia directa de Gerencia con la coordinación de las compras que solicite 	

Perfil Académico
Profesional: Estudiante universitaria en áreas administrativas de 4 o 5 semestre.
Responsabilidades
Responsabilidad sobre bienes, Uso de materiales y equipos, tratamiento de información Supervisión del trabajo de otras personas Manejo de dinero, títulos o documentos afines Responsabilidad en confidencialidad de la información
Nota: Fuente Elaboración Propia

Tabla 17. Manual de Funciones Operario

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
CARGO: OPERARIO	Área: Producción
OBJETIVO: Elaborar arreglos a base de frutas en condiciones de asepsia y calidad siguiendo todos los lineamientos y técnicas aprendidas durante el proceso de capacitación.	
Funciones:	
<ul style="list-style-type: none"> Fabrica arreglos frutales en base a los conocimientos adquiridos en la capacitación. Desempeña su trabajo en condiciones de total limpieza y pulcritud. Hacer uso adecuado de los recursos (materias primas, herramientas y equipos) que la empresa deja a su disposición. Realizar las funciones asignadas por el jefe inmediato (Gerente). Informar al Gerente o a quien corresponda, de cualquier anomalía que se presente. Llevar al día los registros requeridos para el control de la producción. Recepción y compra de materias primas, pesajes, bodegajes, transportes (materias primas, insumos y productos terminados), limpieza de desperdicios, entrega de productos terminados, cargas y descargas, despacho de órdenes, revisión del estado de los equipos y maquinas, demás funciones delegadas por el jefe inmediato. 	
Perfil Académico	
Técnico: Auxiliar de cocina, bachiller, Curso de manipulación y conservación de alimentos (SENA, Secretaria de Salud, etc.).	
Responsabilidades	
Responsabilidad sobre bienes, Uso de materiales y equipos, confidencialidad.	
Nota: Fuente Elaboración Propia	

Tabla 18. Manual de Funciones Vendedor

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
CARGO: VENDEDOR	Área: Mercadeo y Ventas
OBJETIVO: Realiza contactos con clientes, ofrece los productos de la compañía y hace el seguimiento hasta terminar la venta.	
Funciones:	
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar y codificar nuevos clientes para la empresa • Brindar atención y asesoría constante a los clientes. • Efectúa negociaciones con clientes externos a la empresa • Elabora las órdenes de pedidos. • Presenta informes mensuales sobre el cumplimiento de sus metas. • Recaudo de cartera. 	
Perfil Académico	
Profesional en: técnico en mercadeo, Experiencia de 3 años en el área de ventas	
Responsabilidades	
Responsabilidad sobre bienes, Uso de materiales y equipos, Supervisión del trabajo de otras personas	
Manejo de dinero, títulos o documentos afines	
Responsabilidad en relaciones públicas, en confidencialidad de la información	

Nota: Fuente Elaboración Propia

4.2 ANÁLISIS DOFA

Tabla 19. Análisis DOFA

MATRIZ DOFA Minimizar en lo posible el grado de la debilidad, para afrontar con éxito la amenaza	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. Sentido de pertenencia 2. Deseo de emprender 3. Calidad en la materia prima a incluir en el productor 4. Ideas innovadoras en figuras y bases	1. Conflicto entre socios 2. Rotación del personal 3. Incumplimiento en las normas de higiene por parte de los empleados 4. Cambiar tradición al momento de regalar
	OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO
	1. Acceso a la capacitación en la técnica para el manejo de la fruta. 1. Novedad del producto 2. Diversidad de frutas en el país 3. Mercado potencial	1. Aprovechar la diversidad de frutas en el país para nuevo diseños, materia prima de excelente calidad. 2. Aprovechar las ganas de emprender y sacar el mayor provecho al mercado potencial que se encuentra sin explotar.
		4. Tener varias personas capacitadas en la técnica para elaborar los arreglos. El administrador debe conocer la técnica y poder transmitirla en caso de rotación del personal. 2. Establecer con los socios las políticas de la empresa, funciones y responsabilidades para evitar los conflictos y por el contrario que cada socio sea un vendedor potencial.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1. Cambios climáticos inesperados 2. Fluctuaciones de precios de materias primas 3. Inversión extranjera 4. Productos sustitutos bien posicionados	1. Aprovechar la mayor cantidad de frutas para los diferentes arreglos con el fin de no depender de algunas de ellas y así poder afrontar los cambios climáticos que se presenten. 2. Aprovechar el sentido de pertenencia para trabajar en el buen posicionamiento del producto, desarrollando nuevas figuras, nuevas bases etc., y así tener la capacidad de afrontar una posible inversión extranjera en nuestro país.	1. Invertir en Publicidad para lograr influir en la decisión de compra de nuestro mercado potencial. 2. Hacer alianzas con floristerías para que se incluya los arreglos frutales como una opción al momento de regalar.

4.3 ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS

Tabla 20. Nómina Mensual de Fruti Arte

CARGOS	CANT	SUELDO	AUX. TRANS	COMISIO NES	TOTAL PAGOS	DTO AL EMPLEADO			TOTAL DTOS.
						SALUD 4%	PENSION 4%	F. SOLI 1%	
Operario	1	566.700	67.800	-	634.500	22.668	22.668		45.336
Operario	1	566.700	67.800	-	634.500	22.668	22.668		45.336
Operario	1	566.700	67.800	-	634.500	22.668	22.668		45.336
Asistente Admin.	1	700.000	67.800	-	767.800	28.000	28.000		56.000
Gerente	1	2.500.000	-	-	2.500.000	100.000	100.000	25.000	225.000
Vendedor	1	600.000	67.800	447.916	1.115.716	41.917	41.917		83.833
TOTALES		5.500.100	339.000	447.916	6.287.016	237.921	237.921	25.000	500.841

CARGOS	CANT	SUELDO	NETO A PAGAR MENSUAL	APORTES EMPLEADOR			PROVISION PRESTAC. 21,83%	APORTES MENSUALES AL SGSS
				SALUD 8,50%	PENSION 12%	PARAFIS. 9%		
Operario	1	566.700	589.164	48.170	68.004	51.003	135.684	161.510
Operario	1	566.700	589.164	48.170	68.004	51.003	135.684	161.510
Operario	1	566.700	589.164	48.170	68.004	51.003	135.684	161.510
Asistente Admin.	1	700.000	711.800	59.500	84.000	63.000	164.783	199.500
Gerente	1	2.500.000	2.275.000	212.500	300.000	225.000	545.750	737.500
Vendedor	1	600.000	1.031.883	89.073	125.750	94.312	240.734	298.656
TOTALES		5.500.100	5.786.175	505.581	713.762	535.321	1.358.319	1.720.185

Nota: Fuente Elaboración Propia a través de Microsoft Excel 2010 de acuerdo a la legislación Colombiana.

4.4 MARCO LEGAL DE LA ORGANIZACIÓN.

4.4.1 Constitución de la empresa y Aspectos Legales.

Fruti Arte se constituye como una sociedad por acciones simplificada debido a que en primera instancia se incursiona en el mercado como una empresa pequeña con un número reducido de empleados. Se constituirá documento privado ante el Registro Mercantil, quienes responden con sus respectivos aportes, con la libertad para crear diversas clases y series de acciones entre las cuales se incluyen: acciones ordinarias, acciones preferenciales y sin derecho a voto, acciones con voto múltiple, acciones privilegiadas, con dividendo fijo y acciones de pago. Debido a esta variedad de acciones, las empresas tienen más posibilidades de acceder a crédito a través de sus socios.

MODULO 5. FINANCIERO

5.1 INVERSIONES

5.1.1 Sistema Contable de Fruti Arte.

Teniendo en cuenta que una de las emprendedoras es profesional en Contaduría Pública, será la persona encargada de llevar la contabilidad. Inicialmente se llevará utilizando las diferentes herramientas que tiene el Excel. Sobre el segundo año, ya teniendo como referencia los movimientos que genere la empresa en el primer año, se implementará un software contable que se ajuste a nuestras necesidades.

5.1.2 Capital Requerido.

El capital que se requiere para iniciar el negocio es de \$60.000.000. Lo que se ha contemplado es hacer un préstamo con una Entidad Bancaria por el 50% que corresponde a \$30.000.000 a un plazo de 5 años. El otro 50% se obtendrá con aportes de los socios en partes iguales.

5.1.3 Balance Inicial Proyectado.

Tabla 21. Balance General Fruti Arte

BALANCE GENERAL		2013	2014	2015	2016	2017
Cifras en pesos						
ACTIVO						
ACTIVO CORRIENTE						
Disponible	60.000.000	13.045.629	61.848.513	136.617.177	208.274.303	286.550.743
Inversiones temporales						
Cuentas por cobrar		28.000.000	33.488.000	40.985.545	46.797.295	53.639.059
TOTAL ACT. CTE	60.000.000	41.045.629	95.336.513	177.602.722	255.071.597	340.189.803
ACTIVO FIJO						
Activo fijo bruto		32.000.000	32.000.000	34.000.000	34.000.000	34.000.000
Depreciación acumulada		-3.783.333	-7.566.667	-11.350.000	-14.966.667	-18.583.333
Activo fijo neto		28.216.667	24.433.333	22.650.000	19.033.333	15.416.667
Activo diferido		13.437.600	10.078.200	6.718.800	3.359.400	0
TOTAL ACT. FIJO		41.654.267	34.511.533	29.368.800	22.392.733	15.416.667
TOTAL ACTIVO	60.000.000	82.699.896	129.848.046	206.971.522	277.464.331	355.606.469
PASIVO						
PASIVO CORRIENTE						
Obligaciones finan. CP	4.031.391	4.837.669	5.805.203	6.966.244	8.359.493	0
Proveedores		0	0	0	0	0
Impuestos por pagar		8.821.325	23.021.501	44.153.334	59.518.342	77.818.363
TOTAL PASIVO CTE	4.031.391	13.658.994	28.826.705	51.119.578	67.877.835	77.818.363
PASIVO LP						
Obligac. Finan. LP	25.968.609	21.130.940	15.325.736	8.359.493	0	0
TOTAL PAS. LP	25.968.609	21.130.940	15.325.736	8.359.493	0	0
TOTAL PASIVO	30.000.000	34.789.934	44.152.441	59.479.071	67.877.835	77.818.363
PATRIMONIO						
Capital	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000
Utilidades del ejercicio		17.909.962	46.740.624	89.644.648	120.840.270	157.994.858
Utilidades retenidas		0	8.954.981	27.847.803	58.746.225	89.793.248
TOTAL PATRIM.	30.000.000	47.909.962	85.695.605	147.492.451	209.586.496	277.788.106
TOTAL PAS Y PATR	60.000.000	82.699.896	129.848.046	206.971.522	277.464.331	355.606.469
PRUEBA: A – (PS+PT)	0	0	0	0	0	0

Nota: Fuente Elaboración Propia a través de Microsoft Excel 2010.

5.1.4 Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado.

Tabla 22. Estado de Resultados Mensual

ESTADO DE RESULTADOS 2013	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO
Ventas	18.250.000	23.250.000	23.250.000	18.250.000	30.000.000	30.000.000	27.000.000
Menos costo de ventas	8.497.748	9.655.498	9.655.498	8.497.748	11.197.498	11.197.498	10.418.998
UTILIDAD BRUTA	9.752.252	13.594.502	13.594.502	9.752.252	18.802.502	18.802.502	16.581.002
Gastos de administración	5.280.000	5.280.000	5.280.000	5.280.000	5.280.000	5.280.000	5.280.000
Gastos de ventas	4.260.000	4.260.000	4.260.000	4.260.000	4.260.000	4.260.000	4.260.000
Otros gastos de admón.	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000
Amortización diferidos	279.950	279.950	279.950	279.950	279.950	279.950	279.950
Depreciación admón. y vtas	315.278	315.278	315.278	315.278	315.278	315.278	315.278
Industria y Comercio	91.250	116.250	116.250	91.250	150.000	150.000	135.000
TOTAL GTOS ADMON Y VTAS	10.926.478	10.951.478	10.951.478	10.926.478	10.985.228	10.985.228	10.970.228
UTILIDAD OPERACIONAL	(1.174.226)	2.643.024	2.643.024	(1.174.226)	7.817.274	7.817.274	5.610.774
Gasto financiero	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
TOTAL OTROS INGRESOS Y EGRESOS	(500.000)	(500.000)	(500.000)	(500.000)	(500.000)	(500.000)	(500.000)
UTILIDAD ANTES DE IMPTOS	(674.226)	3.143.024	3.143.024	(674.226)	8.317.274	8.317.274	6.110.774
Impuestos CAUSADOS	-	-	-	-	-	-	-
UTILIDAD NETA	(674.226)	3.143.024	3.143.024	(674.226)	8.317.274	8.317.274	6.110.774

Tabla 22. Estado de Resultados Mensual

ESTADO DE RESULTADOS 2013	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL 2013
Ventas	21.750.000	21.500.000	21.750.000	21.750.000	23.250.000	280.000.000
Menos costo de ventas	9.266.248	9.271.248	9.266.248	9.266.248	9.655.498	115.845.980
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	12.483.752	12.228.752	12.483.752	12.483.752	13.594.502	164.154.020
Gastos de administración	5.280.000	5.280.000	5.280.000	5.280.000	5.280.000	63.360.000
Gastos de ventas	4.260.000	4.260.000	4.260.000	4.260.000	4.260.000	51.120.000
Otros gastos de admón.	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	8.400.000
Amortización diferidos	279.950	279.950	279.950	279.950	279.950	3.359.400
Depreciación admón. y vtas	315.278	315.278	315.278	315.278	315.278	3.783.333
Industria y Comercio	108.750	107.500	108.750	108.750	116.250	1.400.000
TOTAL GTOS ADMON Y VTAS	10.943.978	10.942.728	10.943.978	10.943.978	10.951.478	131.422.733
UTILIDAD OPERACIONAL	1.539.774	1.286.024	1.539.774	1.539.774	2.643.024	32.731.287
Gasto financiero	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	6.000.000
TOTAL OTROS INGRESOS Y EGRESOS	-500.000	-500.000	-500.000	-500.000	-500.000	-6.000.000
UTILIDAD ANTES DE IMPTOS	2.039.774	1.786.024	2.039.774	2.039.774	3.143.024	26.731.287
Impuestos CAUSADOS	0	0	0	0	0	8.821.325
UTILIDAD NETA	2.039.774	1.786.024	2.039.774	2.039.774	3.143.024	17.909.962

Nota: Fuente Elaboración Propia mediante Microsoft Excel 2007.

Tabla 23. Estado de Resultados Anual

ESTADO DE RESULTADOS Cifra en pesos	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas	280.000.000	334.880.000	409.855.446	467.972.948	536.390.593
Menos costo de ventas	115.845.980	123.311.819	130.371.233	137.939.040	146.186.879
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	164.154.020	211.568.181	279.484.213	330.033.909	390.203.714
Gastos de administración	63.360.000	65.894.400	68.200.704	70.792.331	73.765.609
Gastos de ventas	51.120.000	53.164.800	55.025.568	57.116.540	59.515.434
Otros gastos de admón.	8.400.000	8.736.000	9.041.760	9.385.347	9.779.531
Amortización diferidos	3.359.400	3.359.400	3.359.400	3.359.400	3.359.400
Depreciación admón. y ventas	3.783.333	3.783.333	3.783.333	3.616.667	3.616.667
Industria y Comercio	1.400.000	1.674.400	2.049.277	2.339.865	2.681.953
TOTAL GTOS ADMON Y VTAS	131.422.733	136.612.333	141.460.043	146.610.149	152.718.594
UTILIDAD OPERACIONAL	32.731.287	74.955.847	138.024.171	183.423.760	237.485.120
Gasto financiero	6.000.000	5.193.722	4.226.188	3.065.147	1.671.899
TOTAL OTROS INGRESOS Y EGRESOS	-6.000.000	-5.193.722	-4.226.188	-3.065.147	-1.671.899
UTILIDAD ANTES DE IMPTOS	26.731.287	69.762.125	133.797.983	180.358.613	235.813.221
Impuestos CAUSADOS	8.821.325	23.021.501	44.153.334	59.518.342	77.818.363
UTILIDAD NETA	17.909.962	46.740.624	89.644.648	120.840.271	157.994.858

Nota: Fuente Elaboración Propia mediante Microsoft Excel 2007.

5.1.5 Flujo de Caja Presupuestado.

Tabla 24. Flujo de Caja Mensual 2013

FLUJO DE CAJA Cifra en pesos	DICIEMBRE 2012	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
SALDO INICIAL	-	11.203.000	7.963.052	8.040.355	8.117.657	4.877.710	9.454.262
INGRESOS							
Ventas de contado	-	16.425.000	20.925.000	20.925.000	16.425.000	27.000.000	27.000.000
Recaudo cartera		-	-	-	-	-	-
Créditos recibidos	30.000.000						
Aportes	30.000.000						
TOTAL INGRESOS	60.000.000	16.425.000	20.925.000	20.925.000	16.425.000	27.000.000	27.000.000
DISPONIBLE BRUTO	60.000.000	27.628.000	28.888.052	28.965.355	24.542.657	31.877.710	36.454.262
EGRESOS							
Pagos producción		8.497.748	9.655.498	9.655.498	8.497.748	11.197.498	11.197.498
Gastos de Administración		5.280.000	5.280.000	5.280.000	5.280.000	5.280.000	5.280.000
Gastos de Ventas		4.260.000	4.260.000	4.260.000	4.260.000	4.260.000	4.260.000
Otros Gastos de Admón.		700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000
Pago industria y comercio		91.250	116.250	116.250	91.250	150.000	150.000
Desembolso de diferidos	16.797.000	-	-	-	-	-	-
Compra activos	32.000.000	-	-	-	-	-	-
Abono capital		335.949	335.949	335.949	335.949	335.949	335.949
Pago de Intereses		500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
TOTAL EGRESOS	48.797.000	19.664.948	20.847.698	20.847.698	19.664.948	22.423.448	22.423.448
FLUJO DEL PERIODO	11.203.000	7.963.052	8.040.355	8.117.657	4.877.710	9.454.262	14.030.814
SALDO FINAL	11.203.000	7.963.052	8.040.355	8.117.657	4.877.710	9.454.262	14.030.814

FLUJO DE CAJA Cifra en pesos	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
SALDO INICIAL	14.030.814	16.700.867	15.824.919	14.720.222	13.844.274	12.968.326
INGRESOS						
Ventas de contado	24.300.000	19.575.000	19.350.000	19.575.000	19.575.000	20.925.000
Recaudo cartera	-	-	-	-	-	-
TOTAL INGRESOS	24.300.000	19.575.000	19.350.000	19.575.000	19.575.000	20.925.000
DISPONIBLE BRUTO	38.330.814	36.275.867	35.174.919	34.295.222	33.419.274	33.893.326
EGRESOS						
Pagos producción	10.418.998	9.266.248	9.271.248	9.266.248	9.266.248	9.655.498
Gastos de Administración	5.280.000	5.280.000	5.280.000	5.280.000	5.280.000	5.280.000
Gastos de Ventas	4.260.000	4.260.000	4.260.000	4.260.000	4.260.000	4.260.000
Otros Gastos de Admón.	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000
Pago industria y comercio	135.000	108.750	107.500	108.750	108.750	116.250
Abono capital	335.949	335.949	335.949	335.949	335.949	335.949
Pago de Intereses	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
TOTAL EGRESOS	21.629.948	20.450.948	20.454.698	20.450.948	20.450.948	20.847.698
FLUJO DEL PERIODO	16.700.867	15.824.919	14.720.222	13.844.274	12.968.326	13.045.629
SALDO FINAL	16.700.867	15.824.919	14.720.222	13.844.274	12.968.326	13.045.629

Nota: Fuente Elaboración Propia mediante Microsoft Excel 2007.

Tabla 25. Flujo de Caja Anual

FLUJO DE CAJA Cifra en pesos	2012	2013	2014	2015	2016	2017
SALDO INICIAL	0	11.203.000	13.045.629	61.848.513	136.617.177	208.274.303
INGRESOS						
Ventas de contado	0	252.000.000	301.392.000	368.869.901	421.175.653	482.751.534
Recaudo cartera		0	28.000.000	33.488.000	40.985.545	46.797.295
Rendimiento inversiones						
Créditos recibidos	30.000.000					
Aportes	30.000.000					
INGRESOS	60.000.000	252.000.000	329.392.000	402.357.901	462.161.198	529.548.829
DISPONIBLE BRUTO	60.000.000	263.203.000	342.437.629	464.206.414	598.778.375	737.823.131
EGRESOS						
Pagos producción contado		115.845.980	123.311.819	130.371.233	137.939.040	146.186.879
Pago ctas x pagar		0	0	0	0	0
Gtos de Admon		63.360.000	65.894.400	68.200.704	70.792.331	73.765.609
Gastos de Ventas		51.120.000	53.164.800	55.025.568	57.116.540	59.515.434
Otros Gtos Admón.		8.400.000	8.736.000	9.041.760	9.385.347	9.779.531
Pago industria y comercio		1.400.000	1.674.400	2.049.277	2.339.865	2.681.953
Desembolso de diferidos	16.797.000	0	0	0	0	0
Compra activos	32.000.000	0	0	2.000.000	0	0
Abono capital		4.031.391	4.837.669	5.805.203	6.966.244	8.359.493
Pago de Intereses		6.000.000	5.193.722	4.226.188	3.065.147	1.671.899
Distribución de utilidades		0	8.954.981	27.847.803	58.746.225	89.793.248
Pago de impuestos		0	8.821.325	23.021.501	44.153.334	59.518.342
EGRESOS	48.797.000	250.157.371	280.589.116	327.589.237	390.504.073	451.272.388
FLUJO DEL PERIODO	11.203.000	1.842.629	48.802.884	74.768.664	71.657.125	78.276.441
SALDO FINAL	11.203.000	13.045.629	61.848.513	136.617.177	208.274.303	286.550.743

Nota: Fuente Elaboración Propia mediante Microsoft Excel 2007.

5.1.6 Evaluación del Proyecto.

5.1.6.1 TIR, VAN y Recuperación de la Inversión

Tabla 26. VPN, TIR y PRI Fruti Arte

INDICADOR	FRUTI ARTE
VAN	\$ 54.010.138
TIR	30,35%
TIO	13,51%
PRI	2 Años, 2 Meses, 7 días

Nota: Fuente Elaboración Propia mediante Microsoft Excel 2007.

5.1.6.2 Flujo de Caja Neto.

Tabla 27. Flujo de Caja Neto Fruti Arte

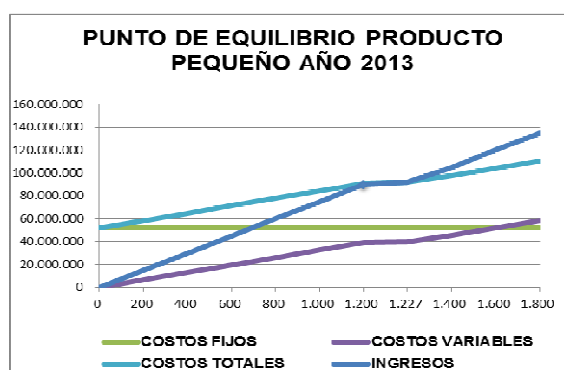
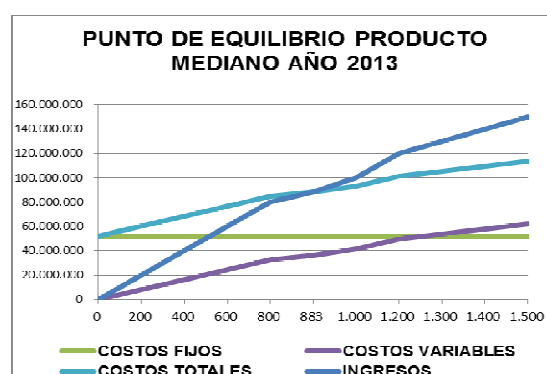
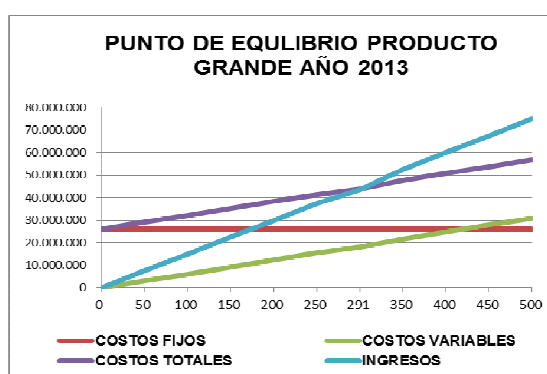
FCN		2013	2014	2015	2016	2017
Utilidad neta		10.367.605	22.776.975	60.324.196	87.366.931	119.632.670
(+) Depreciación		3.783.333	3.783.333	3.783.333	3.616.667	3.616.667
(+) Amortización		3.359.400	3.359.400	3.359.400	3.359.400	3.359.400
(+) Provisiones		-	-	-	-	-
(-) Inv. Inicial	(60.000.000)					
FLUJO CAJA NETO	(60.000.000)	17.510.338	29.919.708	67.466.929	94.342.998	126.608.737

Nota: Fuente Elaboración Propia mediante Microsoft Excel 2007.

5.1.6.3 Punto de Equilibrio.

Tabla 28. Punto de Equilibrio Fruti Arte

PROD. GRANDE	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas Esperadas -Unids	560	644	1063	1169	1286
Punto de Equilibrio	295	274	337	329	322
Margen de Seguridad	47,30%	57,45%	68,33%	71,89%	74,98%
Ventas de Equilibrio	44.270.521	42.743.333	54.336.713	55.074.275	56.167.925
PROD. MEDIANO					
Ventas Esperadas -Unids	1120	1288	1417	1558	1714
Punto De Equilibrio	883	818	784	753	726
Margen De Seguridad	21,12%	36,51%	44,68%	51,71%	57,66%
Ventas De Equilibrio	88.348.654	85.049.691	84.360.959	84.080.374	84.495.435
PROD. PEQUEÑO					
Ventas Esperadas -Unids	1120	1288	1063	1169	1286
Punto De Equilibrio	1227	1131	997	933	879
Margen De Seguridad	-9,54%	12,17%	6,16%	20,19%	31,62%
Ventas De Equilibrio	92.012.389	88.240.584	80.496.615	78.167.795	76.767.473



Nota: Fuente Elaboración Propia mediante Microsoft Excel 2007.

5.1.6.4 Relación Costo/Beneficio.

Tabla 29. Relación Costo/Beneficio Fruti Arte

PROYECTO FRUTI ARTE			
TIO:13,51%	Flujos Netos	VP Ingresos	VP Egresos
0	(82.406.000)	-	(82.406.000)
1	(9.360.371)	-	(8.246.413)
2	37.599.884	29.183.042	-
3	63.565.664	43.464.899	-
4	60.454.125	36.417.829	-
5	67.073.441	35.596.781	-
VP (ingresos)	144.662.552		
VP (egresos)	90.652.413		
RELACION COSTO / BENEFICIO			1,60

Nota: Fuente Elaboración Propia mediante Microsoft Excel 2007.

5.1.7 Conclusiones de Estudio Financiero.

Analizando el punto de equilibrio, vemos que en el producto Grande y mediano las ventas estimadas están bastante alejadas de las ventas de equilibrio que arrojó el análisis. Para el primer año el reto es superar las ventas esperadas para lograr el punto de equilibrio del producto pequeño, como vemos en los siguientes años el margen de unidades vs. El punto de equilibrio para los 3 productos sigue siendo bastante amplio, lo cual es muy bueno porque pueden presentarse meses en los cuales las ventas se disminuyan por las diferentes temporadas comerciales.

Como podemos observar la inversión requerida inicial de acuerdo a la proyección realizada, muestra un tiempo de recuperación favorable para el proyecto pues su totalidad es de 2 años y 2 meses, lo cual da oportunidad de reinvertir en el negocio y poder llevar a cabo los planes para la compañía sin incurrir en endeudamiento con entidades financieras. Es un proyecto favorable ya que la tasa TIR es mayor en un 50% a la tasa de descuento del inversionista que es del 13.51%.

CONCLUSIONES

1. Se realizó un análisis de las posibles empresas de banquetes para realizar alianzas estratégicas encontrando un gran porcentaje de las mismas a las cuales podemos llegar con una propuesta nueva y novedosa para incluir en los paquetes que cada una de ellas ofrece.
2. Se determinó el precio unitario de nuestro producto haciendo un análisis detallado de cada uno de los costos unitarios que afectan el producto. Se encuentra una gran oportunidad en la principal materia prima, las frutas. En nuestro país encontramos una gran diversidad en todas las épocas del año. Esto crea una ventaja competitiva importante para nuestra empresa, pues hace que no exista dependencia de un solo proveedor.
3. El estudio de mercado realizado mediante la encuesta, muestra que el producto es llamativo, novedoso y puede tener una gran acogida en el mercado. La empresa debe trabajar arduamente en campañas publicitarias, implementar los programas de post venta propuestos, trabajar en los nuevos diseños constantemente para lograr posicionarlo en el mercado y que sea un producto exitoso.
4. Se realizó un análisis financiero detallado por cada producto el cual nos muestra las diferentes variables que influyen para lograr el resultado esperado. En este análisis se incluye el punto de equilibrio para cada producto, esto nos da una visión clara y precisa de cuanto debemos vender para que la empresa logre su punto de equilibrio.

BIBLIOGRAFÍA

Cámara de Comercio de Bogotá. (2008). Perfil Económico de Chapinero. Bogotá DC. Extraído el 11 de diciembre de 2011 desde http://camara.ccb.org.co/documentos/4833_chapinero.pdf

Cámara de Comercio de Bogotá. (2009). Perfil Económico de Chapinero. Bogotá DC. Extraído el 11 de diciembre de 2011 desde http://camara.ccb.org.co/documentos/6222_perfil_economico_chapinero.pdf

Centro de Atención Empresarial. (2011). Tipo de Empresa. Bogotá DC: Portal Nacional de Creación de Empresas, Confecámaras. Extraído el 13 de diciembre de 2011 desde <http://www.crearempresa.com.co/Consultas/ConsultasTipoEmpresa.aspx>

Directorio de Páginas Amarillas. (2011). Casas de Banquetes. Bogotá DC: Publicar S.A.

Centro de Atención Empresarial. (2011). Tipo de Empresa. Bogotá DC: Portal Nacional de Creación de Empresas, Confecámaras.

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2009). Anuario Estadístico de Frutas y Hortalizas 2004 – 2008 y sus Calendarios de Siembras y Cosechas. Bogotá DC. Extraído el 11 de diciembre de 2011 desde http://www.agronet.gov.co/www/docs_agronet/20101715620_AnuarioEstadisticodefrutasyhortalizas2004-2008.pdf

Proexport. (2010). Sector Agroindustrial Colombiano. Bogotá DC. Extraído el 12 de diciembre de 2011 desde http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/087_Perfil%20Sector%20Agroindustrial.pdf.

Legicomex. (2008). Frutas exóticas en Colombia-Inteligencia de mercados. Bogotá DC: Universidad ICESI. Extraído el 11 de diciembre de 2011 desde http://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/est_col_frutas_exot_4.pdf

Vaquiroy, J. (2010). Periodo de recuperación de la inversión - PRI. Pymes Futuro – Asesoría y Consultoría Financiera para Pymes. Extraído el 25 de enero de 2012 desde <http://www.pymesfuturo.com/pri.htm>

LICENCIA DE USO – AUTORIZACION DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo **NANCY PEREZ BERRIO**

Tipo de documento de identidad: C.C. ☒ T.I. ☐ C.E. ☐ Número: **52.369.414**

Nombre Completo **CLAUDIA LUCIA GONZALEZ CAMARGO**

Tipo de documento de identidad: C.C. ☒ T.I. ☐ C.E. ☐ Número: **1.073.505.992**

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. ☐ T.I. ☐ C.E. ☐ Número: _____

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. ☐ T.I. ☐ C.E. ☐ Número: _____

El (Los) suscrito (s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

FRUTI ARTE S.A.S.

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI ☐ NO ☒
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo internet.
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro.
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico.
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios Web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresen en este documento.
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizó (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: NANCY PEREZ BERRIO NOMBRE COMPLETO: CLAUDIA LUCIA GONZALEZ



FIRMA: _____ FIRMA: _____

DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 52.369.414 DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 1.073.505.992

FACULTAD: POSGRADOS FACULTAD: POSGRADOS

PROGRAMA ACADÉMICO: ADMON. FINANCIERA PROGRAMA ACADÉMICO: ADMON. FINANCIERA

Fecha de firma: 20 de Marzo de 2012

ANEXOS

1. FICHA BIBLIOGRAFIA FRUTI ARTE	
TIPO	Investigación formativa orientada hacia la creación de empresas.
TÍTULO	FRUTI ARTE S.A.S
PROGRAMA	Administración Financiera
MODALIDAD PROGRAMA	Postgrado
GRUPO DE INVESTIGACIÓN	Emprendimiento y Gerencia. Grupo Entrepreneurship.
EDICIÓN	Bogotá D.C., Universidad EAN, 2012.
AUTORES	Nancy, Pérez Berrio; Claudia Lucia, González C.
FUENTES	Perfil Económico de Chapinero, Cámara de Comercio de Bogotá; Frutas exóticas en Colombia-Inteligencia de mercados, Universidad ICESI; Anuario Estadístico de Frutas y Hortalizas 2004 – 2008 y sus Calendarios de Siembras y Cosechas, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural; Sector Agroindustrial Colombiano, Proexport; Asesoría y Consultoría Financiera para Pymes, Javier Vaquiro.
CONTENIDO	Inicialmente el lector encontrará el resumen ejecutivo del plan de negocios con la presentación del mismo en el primer capítulo. Posteriormente se desarrollan cinco capítulos evaluando la empresa desde los aspectos de mercadeo, técnico, organizacional y financiero.
METODOLOGIA	En la primera fase se realizó una investigación de tipo exploratorio. Después en la fase de mercados se pasó a una investigación descriptiva del segmento de mercado al cual se quiere llegar y haciendo un análisis de cada uno de los productos y la aceptación que pueden llegar a tener en el mercado. En la parte final se hace un análisis cuantitativo en el cual se incluyen cada uno de los Estados Financieros.
CONCLUSIONES	En Colombia cada día se hace más necesaria la creación de empresa como aporte al crecimiento de la economía del país. Se debe motivar a la población Colombia a incrementar el consumo de frutas en su dieta diaria y aprovechar la diversidad en la producción de frutas en nuestro país. Concluimos que la opción de arreglos frutales es una muy buena alternativa para lograrlo ya que se hace de una forma llamativa, provocativa y también nos ofrece una alternativa diferente.
PERIODO ACADÉMICO	20121

